

# Wirkungen von Marktentwicklungen in Unternehmen

Lothar Panten

## I. Einleitung

Ziel der Ausführungen zu Wirkungen von Marktentwicklungen in Unternehmen war es, im Rahmen des Workshops mittels einiger Grundgedanken eine Diskussion anzustoßen, die sich dem Verhältnis zwischen Unternehmen und Markt widmen sollte. Die damals in die Diskussion gegebenen Inhalte werden mit diesem Text festgehalten und bilden zugleich seine Grenze. Es handelt sich um einige grundlegende Gedanken, die jeder für sich eine Fülle von Präzisierung- und Vertiefungsmöglichkeiten bieten und fordern.

Die Wechselwirkung zwischen Markt und Unternehmen wird dargestellt vom Verständnisansatz der Morphologischen Psychologie aus. Sie ist von Methoden und Verfahren her in der Lage, Gestaltbildungen und Entwicklungsverläufe von Unternehmen im Verhältnis zu deren Markt zu verstehen. Von einem solchen Verständnis her ist es wiederum möglich, Umerzählungen der Unternehmen zu begleiten, veränderte Formen zu finden und dem Gegenstand angemessene neue Verfahren zu entwickeln.

In den allgemein üblichen Einteilungen des Alltags fällt solche psychologische Tätigkeit unter den Begriff ›Unternehmensberatung‹.

## II. Markt als Entwicklungsaufgabe

Entwicklungen im Markt sind für die meisten Unternehmen nahezu unbeeinflussbar. Vom Erfolg im Markt hängt für sie zugleich alles ab.

Unternehmen müssen sich im Markt bewähren. Sie tun dies teilweise durch Anpassung und teilweise durch eigene Einwirkung. Sie müssen beweglich bleiben und gleichzeitig mit Entschiedenheit feste Formen bilden.

Sie müssen ein Selbstverständnis ihres unternehmerischen Zwecks aufbauen und gleichzeitig bereit sein, dieses Selbstverständnis auch wieder in Frage zu stellen, wenn sich Marktsituationen ändern. Sie müssen sich so einerseits in Bezug zur gegenwärtigen Realität setzen und gleichzeitig Visionen zu ihrer zukünftigen Ausrichtung entwickeln.

Unternehmenspsychologie geht unter anderem der Frage nach, wie Unternehmen diese ständigen Herausforderungen des Marktes bewältigen. Sie baut auf der Erfahrung auf, daß nach einer einmal gelungenen Einregulierung auf einen Markt Änderungen schwerfallen. Wenn Änderungen sich ankündigen, suchen viele Unternehmen auch dann noch Sicherheit in einmal gefundenen Strategien und Inhalten, wenn diese der Marktsituation tatsächlich kaum mehr gerecht werden.

Aus der Sicht der Unternehmenspsychologie stellt derartige Verhalten eine Vermeidung von Entwicklungsaufgaben dar. Solche Vermeidung äußert sich z.B. in Absatzschwierigkeiten, rückgängigen Marktanteilen und einer Vielzahl betriebswirtschaftlicher Kennzahlen ebenso wie in angenommenen oder tatsächlichen Personalproblemen, Produktfragen usw. Häufig wird echte Weiterentwicklung zu einem scheinbar kaum zu überwindenden Hindernis für Unternehmen.

Auch der umgekehrte Fall kann Realität werden. Ständige Entwicklungs- und Anpassungsbewegungen können die Ausbildung fester Formen und beständiger wie tragfähiger innerer Strukturen erschweren bzw. verhindern. Auch das kann zu einem Entwicklungsproblem der Wirkungseinheit ›Unternehmen‹ werden. Hieraus leiten sich dann entsprechend andere Notwendigkeiten der Einregulierung ab.

Mit betriebswirtschaftlichen Methoden allein können Unternehmen heute nicht dahin geführt werden, sich stets und ständig neue Handlungsspielräume zu öffnen und für die Vielfalt von Anforderungen und Chancen im Markt wieder beweglich zu werden. Jede Management-Funktion nimmt mehr oder weniger ausdrücklich Rücksicht auf diese Umstände.

### III. Marktanforderungen und Unternehmenspsychologie

Die Herausforderung der ständigen Einregulierung wird von vielen Unternehmen immer wieder neu und erfolgreich bewältigt. Unternehmenspsychologie ist dann am meisten gefragt, wenn Einregulierungsprozesse alleine nicht mehr bewältigt werden können.

Jedes Unternehmen bildet seine individuellen, spezifischen und unverwechselbaren Formen aus. Die ausgebildeten Formen lassen sich dabei als Chance und Begrenzung verstehen. Psychologisch gesehen können Chancen und Begrenzungen gleichermaßen zum Thema werden. Faktisch gesehen ist die Unternehmenspsychologie am häufigsten gefragt, wenn die gefundenen Einregulierungen Verfestigungstendenzen zeigen, die Unzufriedenheiten und Leiden produzieren.

Viele Unternehmen lösen die Anforderung der Einregulierung nur ›irgendwie‹. Andere vernachlässigen sie gar systematisch, bis die Situation schließlich schwer erträglich wird. Entsprechende Leidensformen werden ausgebildet, und die Bewältigungsnotwendigkeiten können schließlich dazu führen, daß dem Unternehmensberater das Vertrauen gegeben wird, die verkehrt gehaltenen Verhältnisse in Bewegung zu versetzen oder ›in Ordnung‹ zu bringen.

Der Nutzen für den Kunden liegt darin, daß sich zunächst eine veränderte Sicht ergibt. Schon der Beginn eines Beratungsprozesses hat Wirkungen. Das setzt sich fort, wenn z.B. Untersuchungs- oder Analyseergebnisse im Sinne erster Deutung vorgestellt werden. Nach und nach wird bis dahin ›Udenkbares‹ zu ›Denkbarem‹, und Bewegungsbereitschaft entsteht.

Einen *zweiten* Nutzen bietet die Unternehmenspsychologie in der Begleitung der Entwicklungsbewegungen. Ausgehend von einem genetischen Verständnis der Realität ist es für den beratenden Psychologen besser als für das Unternehmen selbst möglich, Richtung, Qualität und Überdeterminationen der ins Auge gefaßten Weiterentwicklungen zu erkennen und im Sinne echter Entwicklung zu beraten. Das stützt und sichert den Veränderungsvollzug.

Einen *dritten* Nutzen bietet schließlich die unternehmensberatende Psychologie dadurch, daß sie den Entwicklungsprozeß selbst organisiert und gestaltet. Sie schafft den Unternehmen damit Erleichterung auf der formellen und gestalterischen Ebene.

Die Morphologie der Wirkungseinheiten bietet dem beratenden Psychologen eine theoretische und vor allem eine methodische

Grundlage. Sie ist eine feste und verlässliche Ausgangsbasis. In welcher Weise dies geschieht und wie die verschiedenen Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten und die sie determinierenden Faktoren im einzelnen zu verstehen sind, würde den Rahmen des vorliegenden Textes bei weitem sprengen. Dies bleibt als Aufgabe zukünftigen Veröffentlichungen vorbehalten.

Möglichkeiten zur (Be-)Handlung im Unternehmen bieten sich dem morphologischen Psychologen in den auch sonst gängigen Verfahren wie Präsentation, Projektarbeit, Einzelberatung und Berichterstellung, die jedoch neu ausgelegt und auf dem Hintergrund der Morphologischen Psychologie gestaltet werden müssen. Damit ist das Verhältnis zwischen Methode und Verfahren angesprochen.

Um auf die Reaktionsbildung von Unternehmen im Markt eingehen zu können, müssen eigene psychologische Könnensformen entwickelt werden. Dies ist vergleichbar mit der Entwicklung von besonderem Wissen – z.B. im Bereich der Psychiatrie, der Erziehungsberatung o.ä.

Der Psychologe muß im doppelten Sinne verstehen, worum es geht, kundenspezifisch und psychologisch. Ebenso muß er Austauschformen finden, mit denen er seinerseits die von ihm beratene Wirkungseinheit erreicht.

Eine weitere Besonderheit der unternehmensberatenden Psychologie im Bereich der Wirtschaft ist, daß der Kunde nur in seiner besonderen Verfassung als agierendes Unternehmen im Markt beraten werden kann. Für den Psychologen bedeutet dies spezifische Arbeitsbedingungen, auf die er sich methodisch besonders einstellen muß.

#### **IV. Verhältnis von Fachwissen im Unternehmen und Unternehmenspsychologie**

Psychologisch gesehen ist nicht ausschlaggebend, was das jeweilige Unternehmen tut, und auch die gewählten und betriebenen Verfahren sind in erster Linie vom Fachstandpunkt aus zu betrachten. Es geht also vielmehr darum, daß die Fachkompetenz des Unternehmens und die Prozeßkompetenz der Unternehmenspsychologie miteinander wirken.

Welche veränderten Entwicklungen das Unternehmen realisieren möchte, welche Zielsetzungen es sich aussucht und welche Konzep-

te es betreibt, wird von ihm selbst entschieden. Der Prozeß der Zielfindung kann begleitet werden, die Festlegung selbst liegt in der Souveränität des Kunden.

Die Unternehmenspsychologie konzentriert sich im Mitwirken darauf, den Prozeß der Unternehmensentwicklung so zu beraten, daß Blockaden überwunden und Ausuferungen eingedämmt werden. Sie wirkt daran mit, daß einmal gewählte Ziele verfolgt werden, bzw. macht darauf aufmerksam, wenn veränderte Entwürfe anlaufen und Raum gewinnen.

Die Unternehmenspsychologie versteht sich also keineswegs als der bessere Fachmann, sondern betreibt ihre Arbeit von ihrem psychologischen Standpunkt aus. Sie kann damit Perspektiven schaffen, die dem Unternehmen ohne eine entsprechende Beratung nicht zur Verfügung stünden.

#### **V. Markt als ständige Aufgabe**

Die Entwicklungsaufgabe hat für die Unternehmen immer neue Relevanz. Der Markt befindet sich aus unterschiedlichen Gründen ständig in Bewegung und hält ständig neue Anforderungen und Chancen bereit. Jeweils neu haben alle Unternehmen die Möglichkeit, auf die Entwicklungen des Marktes zu antworten. Vielfach gelingt dies, wenn auch manchmal nur mit recht großem Aufwand, den Unternehmen selbst. Teilweise kommt es zu Verfestigungen und Verkehrt-Halten, sei es in traditioneller Erstarrung oder in selbstvergessener Expansion.

Zwischen diesen extremen Möglichkeiten bewegen sich die Entwicklungsprozesse aller Unternehmen gegenüber dem Markt. Der Unternehmenspsychologe findet eine Aufgabe in der Begleitung dieses Prozesses. Aus der Perspektive der Psychologie kann er die Prozeßgestaltung unterstützend beraten.

Im Markt bilden sich für die Unternehmen sozusagen Welten ab. Hoffnungen, Ängste, Ausbreitungsmöglichkeiten, Begrenzungen, Existenzgefährdungen, Marktlücken, Managementveränderungen und vieles mehr wird in den Unternehmen im Verhältnis zum Markt virulent und auserzählt. Verkürzt kann man sagen, daß der Markt für die Unternehmen so etwas wie das Lebensumfeld für die Person ist. Hierin bewegen sich Unternehmen, von den vorhandenen Verhältnissen sind ihre Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen we-

sentlich beeinflusst. Die Erfahrungen im Markt prägen die Gestaltbildungen. Hieraus erklärt sich, daß nicht für jedes Unternehmen alles möglich ist, und insbesondere klärt sich hieraus, daß die Unternehmen nicht logisch, sondern psycho-logisch auf den Markt reagieren.

In der paradoxen Notwendigkeit, sich stetig weiterzuentwickeln, gleichzeitig aber nur überleben zu können, wenn tragfähige Strukturen ausgebildet werden, findet jedes Unternehmen seine ihm gemäße Form.

So wie gute Unternehmen in allen Bereichen professionell zu agieren suchen, so versuchen sie dies auch und vor allem auf dem Gebiet der Marktbearbeitung. Manche Unternehmen haben bereits erkannt, daß eine permanente Begleitung ihrer permanenten Aufgabe der Marktbearbeitung für sie von Nutzen ist.

Auf den Prozeß ausgerichtete Beratung findet hier einen Ansatz, auch bevor Verfestigungen oder Formverluste eingetreten sind.